

Leadership ohne Führungsverantwortung: Die neuen Herausforderungen an Führungskräfte

Allgemeine Überlegungen zur Gruppendynamik

Die Führungsposition innerhalb einer Organisation ist nicht mehr eine hierarchische Stellung, die durch Alter und langjährige Loyalität zum Unternehmen erlangt wird. Die Machtposition der Führungspersonen ist im Bröckeln begriffen. Wer heute eine Führungsposition bekleidet, zeichnet sich besonders durch Verantwortung aus. Seine Arbeit ist eine aktiv gestaltende Rolle. Kommunikation ist das entscheidende Führungsinstrument. Die Führungsarbeit wird, neben Fachwissen, geprägt durch ein hohes Mass an sozialer und emotionaler Kompetenz. Die Führung im Alltag ist somit gekennzeichnet durch Erreichen von Zielerwartungen und weniger durch Beherrschung der Untergebenen.

Ich muss nicht mehr die anderen zum Arbeiten antreiben, sondern zur Kooperation und Identifizierung mit den Zielen motivieren.

Die neuen Herausforderungen an die Führungsverantwortung der Manager sind enorm. Man führt nicht mehr Untergebene, sondern man gestaltet und führt ein soziales System. Im folgenden Aufsatz versuche ich, die Erkenntnisse, die man aus der Leitung von Projektgruppen kennt, auf den allgemeinen Führungsalltag zu übertragen. In meinen Ausführungen werden die Begriffe soziales System, Team und Gruppe synonym gebraucht. Die Leitung eines sozialen Systems ist meistens ein Entwicklungsprozess, welcher ein sehr sensibles und gleichzeitig hoch dynamisches Geschehen ist. Die Problematik der Leitung eines Teams liegt darin begründet, **das sozialdynamische Kräftefeld in ein kreativ-pragmatisches Kräftefeld zu verwandeln**. Dies heisst, dass sich im Hintergrund der fachlichen Arbeit ein sozial-emotionales Geschehen abspielt, das vom Leiter eines Teams eine hohe soziale Kompetenz abverlangt.

Weil heute die Komplexität der Problemstellungen immer grösser wurde, können die Probleme nur in einem organisierten, hoch komplex organisierten Gruppenverband gelöst werden. Führung bedeutet heute, diesen Gruppenverband im Sinne der Zielerfüllung kompetent zu managen.

Im Folgenden möchte ich einige Vorteile dieses Denkansatzes aufzeigen, die die Gruppenleistung als Problemlösungsansatz legitimieren. Die Gruppenleistung ist signifikant von der sozialen und emotionalen Kompetenz des Gruppenleiters abhängig. Aus diesem Denkansatz heraus ergeben sich wesentliche Einflussfaktoren, die durch eine gute Gruppenleitung wirksam werden:

- Nicht die Anzahl der Mitglieder erhöht die Leistung der Gruppe, sondern das bessere Ergebnis ist das Resultat einer **gegenseitigen Abstimmung**, wodurch Missverständnisse und Leerlauf reduziert oder gar vermieden werden.
- Die Fehlerhäufigkeit wird reduziert, weil die Gruppenmitglieder sich für die **Gesamtqualität verantwortlich** fühlen und sich gegenseitig unterstützen.
- Durch **Organisation** der Gruppe wird die Effizienz des Arbeitseinsatzes erhöht.
- Ein **angenehmes, arbeitsförderndes Gruppenklima zeichnet sich durch das Wohlbefinden der Gruppenmitglieder aus**. Das Wohlbefinden fördert die Bereitschaft, Handlungsspielräume als Chance zu nutzen und die Gruppenmitglieder sind intrinsisch (aus sich heraus) motiviert, ihr Können optimal in die Teamarbeit einzubringen.

- Ganz besonders ist der Erfolg der Teamarbeit von **der internen Koordinationsleistung des Teamleiters und seiner Akzeptanz innerhalb der Gruppe abhängig**. Durch diese Kompetenz des Teamleiters wird wechselseitiges Vertrauen gefördert und ein freier Fluss der Informationen erst überhaupt ermöglicht. Das „Wir-Gefühl“, die Teamkultur, wird gestärkt.
- Der Teamleiter ist **dafür verantwortlich, dass seine Arbeit innerhalb der Unternehmung integriert ist und nicht unnötigen Störungen von aussen ausgesetzt ist**.

Um in einem Team erfolgreich arbeiten zu können, **muss man die Gruppe gestalten**. Man kann sie nicht sich selbst überlassen. **Die Gestaltung einer Teamkultur ist unabdingbar**. Man kann den Gestaltungsprozess eines sozialen Systems folgendermassen darstellen:

1. **Forming:** In dieser Phase konstituiert sich die Gruppe. Man lernt die Gruppenmitglieder, die Aufgabe, die Ziele und die Erwartungen kennen. In dieser Phase wird **die Grenze der Zugehörigkeit zur Gruppe** festgelegt. Wer dazugehört, entwickelt automatisch ein Gruppengefühl. Durch die Eigenschaften, die eine Grenze definieren, wird die Zugehörigkeit zur Gruppe festgelegt.
2. **Storming:** Damit Konflikte die Gruppe durch chaotische Dynamiken nicht von Anfang an zerstören, müssen die **einzelnen Gruppenmitglieder sich voneinander differenzieren**. Jedem Gruppenmitglied muss eine festgeschriebene Rolle zugewiesen werden. Dadurch versteht sich jedes Teammitglied als ein klar definiertes Teil eines Ganzen. Die Gruppe wird weiter durch die Fixierung von klaren Funktionen innerhalb des Systems weiter in ihrer Entwicklung fortgeschrieben.
3. **Norming:** Die Beziehungen der Teammitglieder untereinander, die innere Koordination der Gruppe muss organisiert werden: **Dies geschieht durch Prozess und Struktur:** Strukturell werden Regeln des gemeinsamen Umgangs miteinander festgeschrieben. Vom Prozess her werden die zeitlichen Arbeitsabläufe festgeschrieben.
4. **Controlling:** Die ersten drei Phasen der Teambildung gewähren ein geordnetes Arbeiten in der Gruppe. Damit aber das Ziel nicht aus den Augen verloren wird, muss die Gruppe durch eine **Prozesskontrolle in ihrer Arbeit immer wieder überprüft werden. Reflexive Fähigkeiten des Teamleiters, der die Gruppe immer wieder mit ihrer Arbeit konfrontiert, sind für eine effiziente Prozesskontrolle ausschlaggebend**.

Es ist überaus wichtig, dass bei der Teamführung ein Gleichgewicht zwischen Mitarbeiter und Ziel orientierter Führung aufrechterhalten wird.

Hier wird dann im Spannungsfeld zwischen Gruppenharmonie und Leistungsanforderungen an die Gruppe agiert.

Stellt man eine Gruppe zusammen, dann spielen **die Persönlichkeitsfaktoren** der Gruppenmitglieder neben deren fachlicher Kompetenz eine enorme Rolle. Man kann diese Persönlichkeitsfaktoren wie Eigenschaftsfunktionen beschreiben, die die Arbeit neben der fachlichen Kompetenz um einiges verbessern. Als Teamleiter muss ich lernen, bei der Rekrutierung meines Teams auch auf diese Aspekte zu achten:

- **Der Berater:** Geht die Materie grundsätzlich an
- **Der Kreative:** Nimmt eine kritische Haltung ein oder denkt quer
- **Der Überzeuger:** Kann andere für Ideen überzeugen und begeistern
- **Der Bewerter:** Sucht nach optimalen Lösungsmöglichkeiten
- **Der Entscheider:** Geht den direkten Weg und verliert bei der Arbeit keine Zeit.
- **Der Macher:** Findet Wege, die Gedanken anderer umzusetzen.
- **Der Prüfer:** Er kümmert sich um die Ordnung.
- **Der Bewahrer:** Er ist das soziale Gewissen: Träger der Gruppennorm.

Der Teamleiter kann diese Persönlichkeitsfaktoren innerhalb der Gruppenarbeit zielorientiert einsetzen. Es ist klar, dass man nie alle diese Charaktere in einer Gruppe vertreten hat. Trotzdem lohnt es sich, einen Blick für die Evaluation dieser Persönlichkeitseigenschaften zu erwerben.

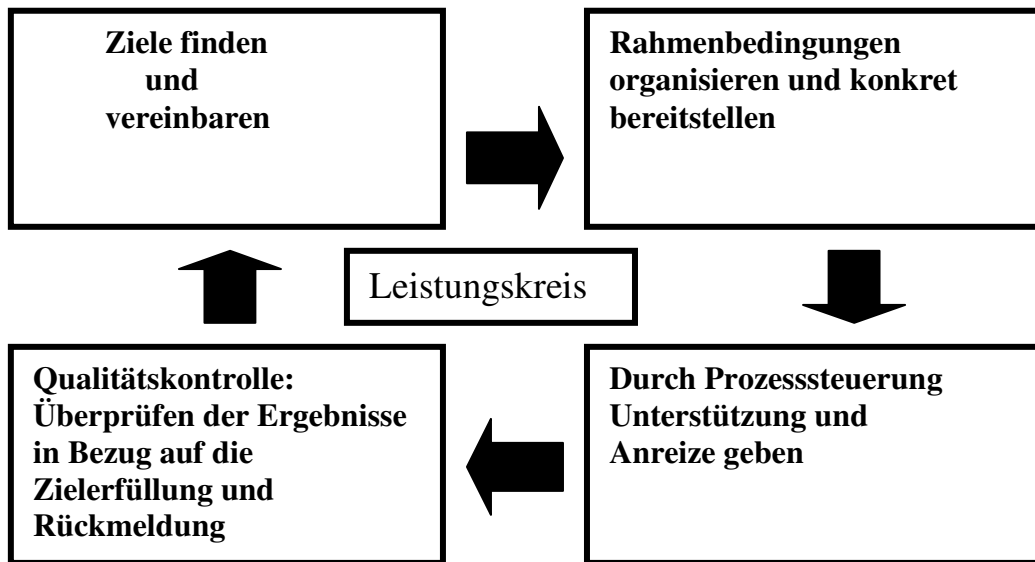
Eine Teamarbeit bietet aber auch noch andere Chancen für die Mitarbeiter, die bis heute stark vernachlässigt worden sind. Besonders heute wird die Bereitschaft zur Teamarbeit als zusätzliches Engagement von den Mitarbeitern erwartet. Dabei wird nicht mit extrinsischer, äußerer, Belohnung motiviert, sondern es ist dann wichtig, dass die persönliche Befriedigung des Mitarbeiters im Vordergrund steht. Wie immer wieder aus Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit eindeutig festgestellt wird, streben die Mitarbeiter nicht immer nach materieller Entlohnung, sondern wünschen sich Möglichkeiten im Arbeitsalltag, wo sie sich in ihrem Können beweisen dürfen. Die Selbstverwirklichung, die Möglichkeit, als Person mit ihrem Wissen und Können gefragt zu sein, das ist eine intrinsische, eine aus sich heraus erfolgte, Motivation, die oft höher eingeschätzt wird als materielle Vergütung. Dieser Erwartungshaltung der Mitarbeiter muss unbedingt entsprochen werden. Deshalb kommen in einer Teamarbeit folgende wichtige intrinsische Bedürfnisse der Teamteilnehmer zum Zuge:

- Man erhält die Chance, sein eigenes Wissen zu zeigen. **Mein Wissen ist gefragt.**
- Man wird durch **neue und anspruchsvolle Aufgaben** herausgefordert.
- Man ist nicht Einzelkämpfer, sondern man erhält die Möglichkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten. **Der soziale Aspekt von Arbeit wird hervorgehoben.**

Wer sich nicht entfalten darf und als Persönlichkeit wahrgenommen wird, wer stets die gleiche Routine erledigt und obendrein alleine arbeiten muss, erlebt seine Tätigkeit als wenig attraktiv.

Wer gemeinsam mit anderen anspruchsvolle Gestaltungsaufgaben übernimmt, wird dies als sinnvoll und befriedigend erleben. Nichts anderes ist Teamarbeit.

Wie schon oben aufgeführt, muss auch eine Teamarbeit die Balance zwischen Mitarbeiter bezogene und Ziel orientierter Aufmerksamkeit schaffen. Deshalb ist **der Leistungskreis** der Teamarbeitsprozess, der sicherstellt, dass die Aufgabenerfüllung vor lauter Selbstverwirklichung der Mitarbeiter nicht aus den Augen verloren geht. Über den Leistungskreis werden Prozessstationen festgelegt, die es der **Teamleitung erlauben, über eine, Mitarbeiter orientierte Prozesssteuerung die Ziele effizient und sicher anzusteuern.**



Der Leistungskreis und die 3-Ebenenperspektive: Ein praktisches Modell der Teamführung.

- Man kann den Teamarbeitsprozess nicht nur in seiner zeitlichen Entwicklung darstellen, sondern auch strukturell. Der Prozess entwickelt sich auf drei Ebenen. Diese Sichtweise ist das Resultat verschiedenster Forschungen über die Teamarbeit. **Bei den drei Ebenen handelt es sich um die sachliche, die koordinatorische und die sozial-dynamische Ebene.** In jeder Prozessphase des Leistungskreises zeigen sich diese Ebenen inhaltlich in einem anderen Lichte. Dank dieser Strukturierung wird der Teamentwicklungsprozess, die Arbeit, viel transparenter. Die drei Ebenen sind aufeinander bezogen, aber unterschiedlich gut sichtbar. Wer einen Auftrag erledigen muss, der hat ein Interesse an der Erledigung und wird aufmerksam den Fortgang der Arbeit beobachten. Er konzentriert sich auf die oberste gut sichtbare Ebene. Hier zeigen sich die konkreten Handlungen und Arbeitsabläufe. Es ist gleichsam die fachlich-operative Ebene. Auf dieser Ebene wird die Anforderung als Zielvorgabe genau definiert. Beim zweiten Schritt werden die Kompetenzen und Funktionen innerhalb der Gruppe genau festgelegt. Weiter werden die nötigen Ressourcen bereitgestellt. Bei der Prozesssteuerung werden klar die Planung und der Ablauf der Arbeit festgelegt. Jeder muss wissen, wann und wie er seine Aufgaben zu erfüllen hat. Dieser Ablauf ist leistungsbezogen und gilt für alle als Orientierung, wie die ganze Arbeit vom Ablauf her organisiert ist. Die Ergebnisprüfung bezieht sich auf die Erledigung der Sachaufgabe.
- Bald wird es klar, dass die Gruppe **um der Zielerfüllung willen sich selbst als Gruppe organisieren muss.** Die Gruppe muss sich austauschen, aufeinander

abstimmen und die Beiträge des Einzelnen müssen koordiniert werden. Dies ist die mittlere Ebene. Auf dieser Ebene werden zwei Perspektiven verfolgt: **Einerseits geht es um die innere Koordination der Gruppe selbst, andererseits um die Integration von Gruppe und Umfeld.** Bei der teaminternen Koordination geht es darum, die Regeln der Zusammenarbeit festzulegen. Dabei wird die Aufgabe kommuniziert und die Teilaufgaben an die Gruppenmitglieder verteilt. Weiter gilt es, die Kommunikation der Mitglieder untereinander festzulegen. Der Teamleiter deklariert seine Art der Führung, informiert über seinen Arbeitsstil. Bei der Gruppe-Umfeld-Integration kommt es darauf an, dass die Teamarbeit immer auf ihre Kompatibilität mit dem Umfeld überprüft wird. Im Gegensatz zur sachlichen Ebene geht es hier um Vollständigkeit, Rechtzeitigkeit und Angemessenheit des Informationsaustausches und der Abstimmungen. Der Handlungsrahmen wird durch die Teamleitung festgesetzt. Die Teamleitung benötigt das gesunde Mass an sozialer Kompetenz, diesen Gestaltungsprozess des Teams aufgabengerecht umzusetzen. Hier bedingen sich die sozial-dynamische und die koordinierende Ebene wechselseitig. Einerseits muss der Handlungsspielraum sachlich festgelegt werden, andererseits fordert die Prozesssteuerung immer eine adäquate Intervention auf der sozialen Ebene, um eine Verletzung und irrationale Eigendynamik der Gruppenprozesse zu verhindern.

- Da die Gruppenmitglieder aber Menschen mit eigener Persönlichkeit, eigenen Sichtweisen, Erfahrungen, Gefühlen, Hoffnungen und Ängsten sind, wird die soziale Kompetenz der Teamführung besonders stark herausgefordert. Die zwei ersten Ebenen betreffen die Mitglieder der Gruppe unterschiedlich stark. Es wird auch von den Teammitgliedern Verhaltensweisen eingefordert, die nicht überall auf Zustimmung stossen können. So müssen sie sich persönlich einbringen, einordnen, anpassen, aber auch mitfühlen, mitdenken, mitreissen, sich darstellen, überwinden und öffnen. Das ganze dynamische Spiel von Emotionen kommt zum Zuge und kann auf die Gruppe je nach geschickter Führung beflügeln, aber bei grober Vernachlässigung der Führung zu Lähmung, Chaos, schlicht zu irrationalen Verhaltensmuster führen. **Diese Ebene wird als sozial-dynamisch-emotionale Ebene bezeichnet**, die sich oft der bewussten Wahrnehmung verborgen zeigt, aber die entscheidende Einflussgrösse darstellt, ob schliesslich ein Projekt zum positiven Abschluss gelangt.

Überspitzt kann man feststellen, dass die Sichtbarkeit der Ebenen umgekehrt proportional zu ihrer Bedeutung ist.

Die drei analytisch getrennt beschriebenen Ebenen spielen ineinander und beeinflussen sich gegenseitig. Sobald ein Team zusammengestellt wurde und beginnt, seine Arbeit aufzunehmen, beginnen die drei Gestaltungsebenen sich zu bewegen. Die drei Ebenen haben für jedes Team Gültigkeit und es ist unbedingt wichtig, dass die Ebenen bei der Arbeit gleichzeitig bei der Arbeit im Auge behalten werden, d.h. dass auf allen drei Ebenen möglichst **zeitgleich zielgerichtet Teamaktivitäten** einsetzen. Auf der sozial-dynamisch-emotionalen Ebene bildet sich die Gruppenkultur. Durch die intensive Zusammenarbeit auf den ersten zwei Ebenen entwickelt sich gleichzeitig der Kulturprozess. Die Kohärenz (der Zusammenhalt) der Gruppe wird intensiver.

Der gruppensdynamische Lernprozess beeinflusst das Resultat und schliesslich den Erfolg der Teamarbeit entscheidend. Erst wenn die Führung einer Gruppe in der Lage ist, die individuellen gruppensdynamischen Erscheinungen zu beobachten, zu beschreiben und wichtige Aspekte zu thematisieren, wird die Gruppenarbeit zu einem stabilen schöpferischen Prozess. Das kreative Potential der Gruppe muss unbedingt dem sach- und zielgerichteten Arbeitsprozess zur Verfügung gestellt werden. Das Reservoir der sozial-dynamisch-

emotionalen Energie kann in zwei Richtungen fließen: Sowohl in die Richtung hemmender oder gar selbsterstörerischer Ereignisse als auch in die Richtung produktiv-kreativer Arbeitsprozesse. In welche Richtung die Kräfte überwiegend fließen, ist eindeutig von der Kompetenz des Teamleiters abhängig. Es kommt darauf an, ob er die Gruppe selbstbewusst und konsequent leitet, Konflikte thematisiert, die Identität der Gruppe formt, und den dynamischen Prozess zielorientiert steuert.

Wo die grösste Gefährdung der Teamarbeit liegt, liegt gleichzeitig der grösste Gewinn – eben in gruppendynamischen Prozessen.

Moderation – eine besonderer Führungsstil für problematische Gruppensituationen.

In jeder Teamarbeit können Konflikte auftreten, die die Zusammenarbeit erheblich stören können. Für den Teamleiter sind diese Problemstellungen innerhalb der Gruppe sehr heikle Führungsaufgaben, die eines anderen Führungsstiles bedürfen als der kooperative oder direktive Führungsstil. Es gibt Konfliktkonstellationen, da ist die Exponierung der Führungsperson nicht gefragt, sondern es geht dann darum, dass durch geschickte Führung die Gruppe angehalten wird, aus sich selbst heraus den Konflikt beizulegen. Auf der Suche nach Lösungsmöglichkeiten bestimmter Konfliktsituationen entwickelte man den Führungsstil der Moderation. Die Aufgabe des Moderators besteht darin, das schöpferische Potential einer Gruppe so freizusetzen, dass konstruktive Konfliktlösungen möglich sind. Der Moderator hat zwar eine Steuerungsfunktion, aber er verfügt nicht wie ein klassischer Vorgesetzter über hinreichende Positionsmacht. Der Moderator muss dieses Machtdefizit durch soziale Kompetenz wettmachen. Er muss die Gruppe überzeugen und für sich gewinnen. Sein Einfluss gründet auf sozialer Sensibilität und er ist in der Lage, Interventionstechniken und Argumente anzuwenden, die von den Gruppenmitgliedern vor allem in Phasen der Unsicherheit akzeptiert werden. Der Moderator muss sich Autorität und Respekt verschaffen, indem seine Persönlichkeit Machtmittel klassischer Form bei weitem kompensieren. So darf er in schwierigen Gruppensituationen nicht der Versuchung nachgeben, die Gruppe zu dominieren. Er muss sich zurücknehmen und aus dem Hintergrund arbeiten. Der Moderator muss sich abgrenzen, er ist nicht für alles verantwortlich, denn er ist nicht der oberste Problemlöser, Entscheider und Umsetzer, sondern der Vermittler und Koordinator, der die Gruppenenergie steuert und damit die Zielerfüllung erfolgreich umsetzt.

Die Moderation von Teams ist eine Form der Führung, die auf einem geschickten Wechselspiel von Lenkung und Neutralität beruht.

Im Folgenden möchte ich einige klassische Konfliktsituationen darstellen, die zu ihrer Bewältigung eine Moderation als Führungsstil unbedingt erfordern:

- **Gruppen-Störer:**

Wie schon beschrieben differenziert sich jede Gruppe in ihre Rollen. Die klare Rollenaufteilung innerhalb einer Gruppe ist unerlässlich für ihre Strukturierung. Nun kommt es aber häufiger vor, dass ein Mitglied der Gruppe seiner Rolle nicht gerecht wird und diese in einem neurotischen Sinne auslegt. Die Teamarbeit ist gestört. H.K.W. Wahren (1994) hat eine übersichtliche Zusammenstellung unterschiedlicher „Stör-Charaktere“ innerhalb einer Gruppe entworfen:

- **Der Vielredner:** Er kommt vom Hundertsten ins Tausendste.
- **Der Aggressive:** Er reagiert unsachlich und affektiv unbeherrscht.
- **Der Witzbold:** Er macht Witze, über die er am meisten lacht oder lacht auf Kosten der anderen.
- **Der Nörgler:** Durch dauerndes Nörgeln vermiest er die Atmosphäre.
- **Der Rechthaber:** Beharrt stur auf seinem Standpunkt und ist nicht bereit, die Meinung anderer.
- **Der Chaot:** Er übertritt permanent Spielregeln, an die sich andere halten.
- **Der Verklemmte:** Er hat Angst, sich mit seiner Meinung in die Gruppe einzubringen.
- **Der Arrogante:** Er weiss alles besser und hat es nicht nötig, sich am Prozess zu beteiligen. Er sitzt gelangweilt da und gibt vor, als ob ihn das Ganze nichts angehe.
- **Der Asoziale:** Dauernd redet er dazwischen, unterbricht andere und benimmt sich so, als wäre er der einzige in der Gruppe. Er konterkariert den Gruppengedanken.
- **Der Tuschler:** Unterhält sich dauernd leise mit seinen Nachbarn und stört die Arbeit erheblich.
- **Der Zwanghafte:** Er ist umständlich in der Ausdrucks – und Vorgehensweise. Nie lässt er etwas durchgehen. Immer hat er das letzte Wort und spielt sich als oberste Kontrollinstanz auf.

Sicher ist es für das Arbeitsklima in der Gruppe nicht schlimm, wenn der eine oder andere eine dieser Rollen ab und zu einnimmt. Belastend wird es aber, wenn sich dieses Rollenverhalten verstärkt und zu einem typischen Muster in der Gruppe ausartet. Dann ist es wichtig, dass der Gruppenteilnehmer mit seinem destruktiven Verhalten konfrontiert wird. Durch den Führungsstil der Moderation kann der Teamleiter einerseits die Mitglieder zu Worten kommen lassen, aber er muss gleichzeitig darauf achten, dass das fehlbare Gruppenmitglied nicht über Gebühr angeklagt wird und der Konflikt dadurch vergrößert wird. Integration ist hier der Schlüsselweg.

▪ **Killerphrasen**

Es kann häufig vorkommen, wenn die Gruppe in einer schwierigen Situation drinsteckt, dass plötzlich jeder Vorschlag mit negativen, resignierenden Reaktionen niedergemacht wird. Beliebte sind folgende Äusserungen: „Geht doch gar nicht“, „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Da könnte ja jeder kommen“, „Muss man immer Amerika neu entdecken?“, „Das macht doch keinen Sinn“, „Sicher werden wir dann von denen da oben abgeklemmt“, „Warum strengen wir uns so an, die nächste Umstrukturierung kommt gewiss“, „Wofür sollen wir uns engagieren, wir verdienen ja immer weniger und müssen mehr arbeiten.“ Usw. Die Sätze lassen sich sicher beliebig erweitern. Der Moderator muss dann unbedingt auf der sozial-dynamisch-emotionalen Ebene intervenieren und die miese Stimmung im Team ansprechen und versuchen, die Truppe neu zu motivieren.

▪ **Irrationale Gruppendynamik**

R.W. Bion (1974), ein bekannter Sozialpsychologe, beobachtete Gruppen ausserhalb konkreter Arbeits- und Aufgabenfelder, so genannte unstrukturierte Gruppen. Er zeigte eindrucksvoll auf, wie sich bei diesen Gruppen irrationale gruppendynamische Prozesse entwickelten, weil ein zielgerichtetes Arbeiten fehlte. Wenn solche strukturierende, sinnstiftende Aufgaben fehlen, dann kommt es immer zu grossen Konflikten zwischen undefinierten Gruppeninteressen und den Egoismen des Einzelnen. Der Vorteil von sozialen

Organisationen besteht darin, dass durch Organisation die Mitglieder sich bereit erklären, aufgrund der Zielerfüllung teilweise auf individuelle Einzelbedürfnisse zu verzichten. In unstrukturierten Gruppen werden psychische Dynamiken freigesetzt, die oft eine destruktive Wirkung auf die Gruppe haben. Archaische Gruppenmuster können das Gruppengeschehen beherrschen. Gemeinsame Zielsetzungen und formale Rahmenbedingungen, die den Umgang untereinander festlegen sind unabdingbare Voraussetzungen, damit eine Gruppe produktiv arbeiten kann. Diese gruppenspezifischen Grundgesetze machen deutlich, dass der Führungsfunktion des Teamleiters eine enorme Bedeutung zukommt. Eine produktive „Gruppenkultur“ kann nur entstehen, wenn der Teamleiter einerseits ein Wissen über Teambildungsprozesse verfügt und bereit ist, der aktuellen Komplexität in der Praxis gerecht zu werden. Da ja der Teamleiter über keine Positionsmacht verfügt, kann er althergebrachte autoritäre Führungsstile nicht anwenden. Man weiss ja, dass primitive soziale Systeme nur mit brutalen autoritären Mitteln im Griff behalten werden (Mafia, religiöse fundamentalistische Gesellschaften usw.) Irrationale Gruppenmuster können aber auch bei hoch organisierten Gruppen immer wieder auftauchen. Bei den folgenden alltäglichen Beispielen muss der Teamleiter bei seiner Intervention sensibel vorgehen. Manchmal eignet sich die Moderation, ein anderes Mal muss er klar Stellung beziehen und die Gruppenmitglieder zur Raison bringen. Dies gelingt im dann gut, wenn der Teamleiter von Anfang an klare Strukturen etabliert hat, denn dann kann er in seiner Konfliktlösung auf bestehende Bedingungen zurückgreifen. Wie man sieht, lohnt es sich, von Anfang an soziale und emotionale Einflussfaktoren in die Gruppenarbeit einzubeziehen.

Beispiele des Gruppenalltags:

- Der Wunsch nach Führerschaft:

Da der Teamleiter über keine spezifische Macht verfügt, muss er sich über seine Persönlichkeit Respekt verschaffen. Bis er sich als Führung etabliert hat, kann es oft vorkommen, dass seine Autorität immer wieder von Mitgliedern in Frage gestellt wird. Einerseits braucht die Gruppe eine Führung, ansonsten die Ziele nicht erreicht werden, andererseits werden die Mitglieder in ihrer eigenen Handlungsfreiheit eingeschränkt und müssen sich einer Regelung unterordnen. Zeigt der Teamleiter Unsicherheiten, findet er den menschlichen Draht zu den Mitgliedern nicht, missbraucht er seine Führungsposition, kann er sich als Person zu Gunsten der Gruppenziele nicht zurücknehmen, gerät er mit der Gruppe in Konflikt und seine Position wird in Frage gestellt. Begeht der Teamleiter den Fehler und lässt sich auf einen Machtkampf ein, dann ist die Zielerfüllung erheblich in Frage gestellt.

- Kampf gegen die Führung:

Artet der Wunsch nach Führung in einen Machtkampf aus, dann bricht der Krieg um die Vorherrschaft innerhalb der Gruppe aus. Der Teamleiter wird permanent direkt oder indirekt angegriffen. Die Gruppenmitglieder sind in einer solchen Phase derart in die Logik der Demontage des Führers verwickelt, dass niemand mehr in der Lage ist, sich ernsthaft einem anderen Thema zuzuwenden. Die Gruppenmitglieder, die sich an dieser Auseinandersetzung um die Macht innerhalb der Gruppe nicht beteiligen wollen oder können, ziehen sich zurück und treten eine innere Flucht an. Der Kampf um die Macht kann so zu absurden Gruppenkonstellationen führen. Entweder will ein Einzelmitglied die Macht an sich reißen oder es bilden sich Paare, die ebenfalls, von Positionskämpfen bestimmt, ein konstruktives Arbeiten der Gruppe verunmöglichen.

- Zu hohe Erwartungshaltungen der Gruppenmitglieder:

Ein weiteres Phänomen irrationaler Gruppendynamik kann unter Umständen eine konstruktive Arbeit verhindern, nämlich zu hohe Erwartungshaltungen der Gruppenmitglieder. Oft kommt es vor, dass einzelne Mitglieder sich endlich einmal in

der Gruppe verwirklichen wollen. Sie sind so stark auf ihre egozentrischen Bedürfnisse fokussiert, dass sie für die Gruppenziele kein Gehör haben. Werden sie mit ihrer sozialen Verantwortung konfrontiert, geraten sie mit ihren Bedürfnissen in Konflikt. Sie reagieren mit grosser Enttäuschung und können soweit gehen, die Mitarbeit in der Gruppe aufzukündigen. Sie resignieren und beeinträchtigen die Gruppenkultur durch ihre Frustration erheblich.

Nach den obigen Ausführungen wird klar, dass auch trotz gut organisierter Gruppenstruktur die Gruppe von sozial-dynamisch-emotionalen Konflikten nicht verschont bleibt. Für den Teamleiter ist die Teambildung und Erhaltung der Gruppe die wichtigste soziale Aufgabe. Meine Darstellung verfolgt das Ziel, bei der Ausbildung von Teamleitern die Komplexität und die damit verbundene grosse Herausforderung dieser Führungsaufgabe transparenter zu machen.

